**Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)**
**ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494**
**Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC**
**Online Publication Date: 1st October 2018**
**Online Issue: Volume 7, Number 4, October 2018**
https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.4.277.302

# The Practicing Degree of Organizational Justice by the Administrative Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relationship with the Subordinates' Performance and Trust in their Leaders

Dr. Faleh Salamah Al-Louzi*, Dr. Ala'aldin Alrowwad**, Dr. Ra'ed Masa'deh***

**Abstract:**

This study aimed at identifying the practicing degree of organizational justice by the administrative leaders at the Jordanian Ministry of Education and its relationship with the subordinates' performance and trust in their leaders. In order to accomplish this aim, the study aimed at answering the following five questions:

What is the practicing degree of organizational justice by the administrative leaders at the Jordanian Ministry of Education from the viewpoint of the subordinates?

What is the performance level of the subordinates from the viewpoint of their leaders?

What is the trust degree between the administrative leaders in the Jordanian Ministry of Education and their subordinates from the viewpoint of the subordinates?

Is there a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the practicing degree of organizational justice by the administrative leaders at the Jordanian Ministry of Education and the performance level of their subordinates?

Is there a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the practicing degree of organizational justice by the administrative leaders at the Jordanian Ministry of Education and the subordinates' trust in them?

The study population consisted of all the Administrative Leaders, Division Heads, and the Subordinates in the Directorates of the Jordanian Ministry of Education {(1548) subordinates, (18) of them are managing directors, (52) are specialized directors, (196) section heads, and (1282) subordinates.} The study sample consisted of (486) individuals and included (18) General Directors, (52) Specialized Directors, (104) Division Heads and (312) subordinates. The researchers used a questionnaire with this instrument to collect data about the organizational justice of the administrative leaders, subordinats' performance, and trust between leaders and subordinates. The researchers employed content validity to insure validity of the three instruments and used test-retest for reliability. In order to answer the study questions, the means, standard deviations, and Person Correlation Coefficient have been used.

The study results have shown the following:

The practicing degree of organizational justice by the administrative leaders at the (MOE) was generally high in all its dimensions.

The performance level of the subordinates at the Ministry of Education (MOE) was high.

The organizational trust between the administrative leaders in the Ministry of Education and their subordinates was high.

There was a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the practicing degree of organizational justice and the performance level of subordinates.

There was a statistically significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the practicing degree of organizational justice and the subordinates' trust in their leaders.

In light of these results, the researchers proposed a number of recommendations, some of which are:
Leaders should continue promoting organizational justice at the Ministry of Education as a substantial value in its culture.
Explanation of the positive relationship and its importance between organizational justice and subordinates' performance and their trust in their leaders to the middle management at the (MOE).
Conduct more studies about the relationship between the organizational justice and other variables such as work satisfaction and motivation.

**Keywords:**
Organizational Justice, Subordinates' Performance, Trust in Leaders, Jordan.
**Citation:**
Al-Louzi, Faleh Salamah; Alrowwad, Ala'aldin;  Masa'deh, Ra'ed (2018); The Practicing Degree of Organizational Justice by the Administrative Leaders at the Jordanian Ministry of Education and its Relationship with the Subordinates' Performance and Trust in their Leaders; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.7, No.4, pp:277-302; https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.4.277.302.

*Part-time Leacturer, Specialist in Educational Sciences, Amman, Jordan
**Department of Business Management, School of Business, The University of Jordan, Aqaba Branch, Jordan, a.alrowwad@ju.edu.jo
***Department of Management Information Systems, School of Business, The University of Jordan, Amman, Jordan & Dean of the Faculty of Management and Finance, The University of Jordan, Aqaba Branch, Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

**درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم**

د. فالح سلامة اللوزي[1] ، د. علاءالدين الرواد[2] ، د.رائد مساعده[3]

[1] باحث متخصص في علم الادارة التربوية، عمان/الأردن
[2] قسم ادارة الأعمال، كلية الادارة والتمويل، الجامعة الأردنية فرع العقبة،
a.alrowwad@ju.edu.jo
[3] قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان/الأردن، عميد كلية الادارة والتمويل، الجامعة الأردنية فرع العقبة r.masadeh@ju.edu.jo

**الملخص**

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. ولتحقيق هذا الهدف، فقد سعت الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين من وجهة نظر قادتهم؟
- ما درجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين معهم؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم؟

تكون مجتمع الدراسة من القادة الإداريين ورؤساء الأقسام، والعاملين في مديريات وزارة التربية والتعليم الأردنية والبالغ عددهم (1548) موظفاً منهم (18) مدير ادارة، (52) مدير مختص، (196) رئيس قسم، (1282) موظفاً . اما عينة الدراسة فتكونت من (486) فرداً، تضمنت (18) مديراً عاماً و (52) مديراً مختصاً و( 104) رؤساء أقسام ، و(312) موظفا ً. استخدم الباحثون استبانة لجمع البيانات اشتملت على المعلومات الديمغرافية عن المستجيب. وعلى أداة قياس العدالة التنظيمية للقادة الإداريين، وأداة قياس الأداء الوظيفي وأداة قياس الثقة بين القادة والمرؤوسين. وقد تم التحقق من صدق أدوات الدراسة بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص، والتحقق من ثباتها باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار. وللإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون.

أظهرت نتائج الدراسة مايلي:

كانت درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية مرتفعة بشكل عام وفي جميع أبعادها.

كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإدرايين في وزارة التربية والتعليم مرتفعا.

كانت درجة الثقة التنظيمية بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم مرتفعه.

وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha$=0.05) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين معهم.

وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha$=0.05) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم.

في ضوء هذه النتائج، قدم الباحثون عدداً من التوصيات من أهمـــهــــا :

الاستمرار في تعزيز العدالة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم كقيمة اساسية في ثقافتها التنظيمية والاستمرار في تقييمها.

توضيح العلاقة الإيجابية وأهميتها بين العدالة التنظيمية من جهه وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم برؤوسائهم من جهة اخرى.

إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقه بين العدالة التنظيميه ومتغيرات أخرى كالرضى الوظيفي والدافعية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الثقه بالقادة، الاردن.

**المقدمة**

إن ممارسة ممارسة القادة الاداريين للعدالة التنظيمية من المواضيع الإدارية المهمه في القرن 21 ( Masa'deh et al., 2015). أساساً فقد أوضح جرينبيرغ (Greenberg, 1990) أن العدالة التنظيمية كقيمة ومضمون ومتغير له دلالاته في التأثير التنظيمي. ويمكن أن يفسر العديد من المتغيرات الأخرى المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة، إنطلاقاً من أن العدالة التنظيمية توضح الطريقة التي من خلالها يتسنى لأعضاء المنظمة الحكم على عدالة المنظمة في تعاملها معهم على المستويين الوظيفي والإنساني ( AL-Syaidh et al., 2014; Darawsheh et al., 2016). وأكد بول وتريفنو وسيمس (Ball, Trevino, & Sims, 1994) أن العاملين الذين يحسون بالعدالة من مديريهم يتولد لديهم الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها ويتحقق لديهم الرضا الوظيفي. مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لرفع مستوى الأداء حتى لو لم يطلب منهم ذلك، وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية المنشودة. وذكر حموده (1999) أن إدراك الفرد للعدالة يتأثر بالقيم الاجتماعية والدينية. ومن أهم العوامل المؤثرة في العلاقة بين القادة والعاملين هو مدى إدراك أحد الطرفين لتحقيق قيم العدالة في تلك العلاقة. ومن هنا جاء الاهتمام لتفسير السلوك الناتج عن العلاقة المذكورة والتنبؤ به في مواقف العمل وعلاقات التبادل الشخصي. كما أشارت المبسلط (1999) إلى أن عنصر العدالة يحتل المركز الأول من بين عناصر إدارة العلاقات الإنسانية في درجة أهميته في تشكيل الثقافة المؤسسية لدى أجهزة الخدمة المدنية. وتفسير هذه النتيجة بأن عنصر العدالة من العناصر المهمة لدى العاملين في أية مؤسسة. إذ إن تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات العمل الحكومي ويحول دون التعسف وإساءة إستعمال السلطة، وبالتالي يزيد من ثقة العاملين في مؤسساتهم، وينعكس ذلك بدوره على تشكيل ثقافة مؤسسية تهتم بقيمة العدالة.

وأدرك علماء العلوم الاجتماعية والانسانية أهمية مبادىء العدالة وقيمتها كأساس للأداء المتميز للمؤسسات ورضا الأفراد العاملين فيها. ونظراً لهذه الأهمية المتزايدة كانت هناك محاولات جادة لتطبيق نظريات العدالة الاجتماعية والإنسانية لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات واستخدامها أساساً لتفسير كثير من صور السلوك التنظيمي. وهذا التطبيق أدى إلى ظهور مفهوم العدالة التنظيمية كأحد مفاهيم السلوك التنظيمي الحديثة، الذي استقطب كثيراً من الباحثين في مجال الإدارة لدراسته وتعّرف أبعاده ومضامينه (العجمي، 1998). وتنطلق أهمية العدالة التنظيمية بوصفها متغيراً مهماً ومؤثراً في عمليات الإدارة العامة ووظائفها. إذ ينظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات العلاقة بكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات ذاتها (زايد، 1995). وعرف جرينبيرغ وجروبانزانو (Greenberg and Cropanzano, 2001) العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات. وتتميز المنظمات الرسمية في المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف وتحديدها، وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة نوع من التنظيم الهرمي للسلطة. والمنظمات الرسمية سواء أكانت صناعية أم تعليمية، فإنها تهدف إلى تحقيق أهداف محدده ويكون تحديدها للعمل بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات. فالمنظمات الرسمية والهيئات الحكومية بما فيها المؤسسات التعليمية تعتمد في وجودها على أسس دستوريـة وتشريعيـة وقانونيـة، وكل فرد في الإدارة التربوية يقوم بواجبه بناء على قرارات قانونية، ولذلك لابد للعاملين من الإلمام بالجوانب القانونية للعمل (راويه ،2001). فالعدالة التنظيمية وما تتضمنة من متغيرات لها اثار وإسهامات في الأداء الوظيفي. وبعض هذه العوامل يستطيع المرؤوس أو الموظف أن يتحكم بها بينما تخرج العوامل الأخرى عن تحكمّه وسيطرته. ومن العوامل التي حددها فيميان (Fimian, 1994) ما يلي :

الموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع نحو عمله.

الوظيفة وما تتصف به من متطلبات وصعوبات وتحديات وما تقدمه من فرص للترقية.

البيئة التنظيمية وما تتصف به من مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد البشرية والمادية وكذلك الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وأشار جيبسون (Gibson, 1994) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد مهمه في العمل هي :

نطاق العمل، ويقصد به تنوع الواجبات التي يتطلبها العمل لتحقيق الأهداف المطلوبة.

عمق العمل، وتعني مدى الحرية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة لتقدير واجبات العمل ونتائجه ومدى استطاعة الفرد ممارسة الرقابة الذاتية والسيطرة على عمله وحريته في إختيار طرائق أداء العمل .

علاقات العمل، وتشير إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والتي يمكن تحقيقها في أثناء العمل وهي تتحدد وفقاً للوحدات التنظيمية التي يتم تكوينها بموجب قرارات تتخذها الإدارة، وتعهد بمسؤولية الإشراف على جماعات العمل للرؤوساء لتنسيق الجهود نحو الأهداف.

ويعد الرئيس قائداً في عمله لجميع مرؤوسيه من العاملين وفق قراءة مهامه وواجباته، وهذا يعني إمتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية الإدارية والسلوكية التي تمكنه من القيام بأدواره الموصوفة. لذا فإن مؤهلاته ومهاراته الأكاديمية والإدارية والتربوية يجب أن تكون مقنعة وواضحة لمن يترأسهم كي يتمكن من التأثير فيهم وتوجيههم. كما أن الدور الذي يقوم به الرئيس أو القائد يتضح من خلال تكليفه بالعديد من الوظائف الإدارية، فهو يقوم بتوزيع الأعمال على مرؤوسيه، بعدالة وموضوعية (أحمد ،2001) (AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016). وأشار جيلس ( Gillies, 1994) أن الأداء هو نتاج لثلاثة عوامل هي: القدرة، والدافعية، والبيئة. وأن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل بل من خلال تفاعله مع العوامل الأخرى. وإن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء. أما

ما يتعلق بأهمية القيام بعملية تقويم الأداء، فإنها تؤدي إلى معرفة واقع الممارسات الأدائية وتعمل على تحفيز الافراد ومساعدتهم في معرفة مواطن القوة والضعف, والعمل على تطويرها ومعالجتها.
ويعد أداء العاملين لوظائفهم عصب التطور الإداري لأي منظمة كانت. إذ إنه من خلال متابعة أداء العاملين يتم التطوير والتحديث والتغيير وبالتالي العمل على تحسين قدراتهم. ولهذه العملية تأثير كبير في سلوك الشخص العامل وفي سلوك فرق العمل. كما أن نتائج الأداء يجب أن تكون متماشية وأهداف المنظمة، وأن تعطي العاملين المقدرة على إنجاز المهام والواجبات التي يكلفون بها التي تسند إليهم بحكم وظائفهم التي يشغلونها مما يؤدي إلى تطوير قدراتهم على تحمل المسؤولية والأعباء الإضافية التي تلقى على عاتقهم، والمقدرة على التكييف مع بيئة العمل. وبالتالي استكشاف الطاقات والعناصر المترتبة على الأداء من حيث الكفاءة والإنتاجية، الأمر الذي ينعكس على الفاعلية الكلية للمنظمة (الذنيبات ، 2003). ونتيجة للتزايد المستمر في دور المنظمات وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولية هذه المنظمات واهتماماتها، مضيفاً إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها. كما أن التحولات التي طرأت على العالم في الربع الأخير من القرن الماضي مثل ظاهرة العولمة. وما بعد الحداثة والنظام العالمي الجديد والتطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والإتصالات والإنترنت، ولدّت تحديات كبيرة أمام هذه المنظمات، بما ترتب عليها من سرعة في الأداء والإنجاز، فالتغيير والتطوير ومواكبة المعاصر والجديد كتطبيق الخدمات الإلكترونية كخدمات الحكومة الإلكترونية ونظم ادارة المعرفة أصبح يمثل روح أيّ تطور أو تغيير نحو الأفضل (الصرايره، 2005 Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Almajali et al., 2016; Masa’deh et al., 2018; ) Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Khwaldeh et al., .(2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017
كما أن على الإدارات العليا في المنظمات تطوير إستراتيجيات جديدة لتمكين القادة والمديرين في جميع المستويات من القيام باعمالهم بشكل فاعل. وذلك من خلال تنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية وتعزيز دور المستخدم والتعامل مع الجميع دون تمييز، والمشاركة في المعلومات الملائمة مع المستخدمين ورفع مستوى الأداء. ويجب أن يصبح التفويض في المنظمات مركز إهتمام وأمراً حاسماً وضرورياً للإدارة. وهذا يستلزم ضرورة المشاركة في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، وجميع الأعمال بحيث يصبح المستخدمون قادرين على إتخاذ قرارات تتعلق بطبيعة عملهم دون اللجوء إلى قادتهم، فمن خلال ممارسة الحرية والاستقلالية في العمل تظهر نتائج الأداء بصورة جيدة من حيث النوعية (AL-Lozi, 2002; Arnold & Pulich, 2003; Obeidat et al., 2017; Abualoush et al., 2018). وذكر العساف (2006) أن مفهوم تفويض السلطة يشير إلى إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية والمصادر التي تدعم عملهم وتمكنهم من إصدار أحكامهم وقراراتهم المتعلقة بظروف العمل، بصورة موضوعية ترسخ مفاهيم إدارية وثقافية قائمة على المودة والمشاركة والانتماء. ولهذا فعندما تمارس وظيفة التفويض بشكل سليم يترتب عليها توفير بيئة تنظيمية سليمه في السلطة ووضع أهداف المنظمة وسياساتها وفقا لأسس علمية. فالتفويض من مقومات نجاح العمل الإداري، وعلى الإدارات العمل على تشجيع ممارسته لخلق مناخ تنظيمي قائم على الثقة، والالتزام، والولاء. وعليه فإن بناء الثقة لدى العاملين يعتمد على مؤشرات عديدة يجب العمل على توفيرها، ومنها ضرورة الاهتمام بالأفراد العاملين والعمل على اشباع حاجاتهم، وتوفير العدالة واعطاء الحوافز لما لذلك من اهمية في بناء الثقه لدى العاملين. والقادة الإداريون هم الدعاة الحقيقيون للثقة والنزاهة في المؤسسة. وهناك مصدران رئيسان للثقة: الأول هو الاتصالات، فالمؤسسات التي تكون فيها مستويات الثقة عالية فيها درجة من الشفافية وتبادل المعلومات واطلاع العاملين عليها. والمصدر الثاني، فهو مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التغييرات والعمل على مواجهتها للحفاظ على استمراريتها وقدرتها على البقاء من خلال العمل على تعديل أهدافها الرئيسة او تغييرها. كما يتضمن ذلك العمل على إعادة هيكلتها اذا تطلبت الظروف ذلك (Caudron, 2004; Shannak & Obeidat, 2012; AL-Syaidh et al., 2016).
تحتاج الثقة إلى وقت طويل لبنائها، فهي الشيء الوحيد الذي لا يمكن بناؤه دفعة واحدة وذلك على أساس العمل وليس الإتصال. فمن الصعوبات التي تواجهها الثقة هو عدم الوضوح في التمييز بين العوامل التي تسهم في الثقة ذاتها، والثقة في الإدارة العليا. فهي تتطلب إلتزامات سابقة ومعنوية من قبل الطرف الأكثر قوة. وهذا الطرف هم القادة الذين يتصرفون بثبات وأمانة واستقامة واهتمام حتى في فترات الصراع والأزمات. فالثقة المتبادلة تقوم بإستمرار على ميزة أساسية للتغيير وذلك من خلال الاستشارة والمشاركة والدعم والمساندة (Duffy, 2003). وتزداد الثقة بين أفراد الجماعة بتبادلهم المعلومات وتقاسمهم وتشاركهم بها وبتجنبهم إنتهاك خصائص جماعة أخرى. وعلى شكل تفاعلات تستمر الثقة بين أعضاء الجماعة ومما يعزز توقعاتهم بأن هذا السلوك سوف يستمر. فالأفراد في جماعات العمل يبنون علاقات بين بعضهم قائمة على قواعد واضحة وتواصل مفتوح وتأثير مشترك على الثقة في الرئيس أو القائد، مدعومة بثقتهم بالإدارة العليا (Whitener, 1997; Ammari et al., 2017; Khalayleh et al., 2017). فالثقة المتبادلة بين العاملين ورئيسهم المباشر عامل أساسيٌ في تحقيق فاعلية الوحدة الإدارية التي ينتمون إليها، بما لها من أثر في أداء العاملين وإقبالهم على العمل كفريق ومساعدتهم في عملية التطوير والتغيير. فالثقه المتبادلة بين أعضاء التنظيم تساعد على قبول التغيير لدى العاملين دون إحداث صراعات وخلافات وخوف من ذلك. والثقه المتوافرة في البناء التنظيمي والقائمة على الشفافية وتبادل المعلومات ودعم الإدراة العلياء تعزز الكثير من المفاهيم التنظيمية وتظهر

القدرات والمواهب الإبداعية في الإدراة. وتعد الثقة عاملاً رئيساً في عملية التطوير والتغيير التنظيمي، والتي تساعد على تطوير أساليب الأداء واختصار الجهد والتكاليف (حلواني،1990). فالثقة القائمة على قواعد تنظيمية سليمة تعزز العديد من القيم التنظيميه والمبادئ المتمثلة بالمساواة والعدالة، اضافة الى تطبيق وممارسة السلوكات الأخلاقية العالية. الامر الذي يعزز مفاهيم الجودة في العمل وكذلك الرقابة الذاتية ويساعد على إقامة علاقات تنظيمة في غاية الوضوح والشفافية، وبشكل يسهل تدفق المعلومات عبر المستويات الإدارية بكل يسر وسهولة مما ينعكس على جودة القرارات والأداء (Ogilvy, 1995).

ويعتمد أداء الأفراد في المنظمات على عوامل مختلفة من أهمها إحساس الفرد بالاستقرار النفسي والثقة بذاته والثقة بعلاقاته مع رؤسائه وزملائه في العمل. وهذا الإحساس يستند في الأساس إلى تفهم الفرد أو مجموعة الأفراد مستوى إدراكهم لواقع البيئة الإدارية التي يعملون بها. ومما هو معروف أن البيئة التنظيمية تؤثر بشكل واضح في النمط السلوكي للفرد سواء أكان هذا التأثير إيجابياً أم سلبياً. فالفلسفة الإدارية والأسلوب الإداري والقيادي اللذان تتبعهما الإدارة في التعامل مع العاملين في المنظمة يضيفان طابعاً مميزاً على البيئة التنظيمية. الأمر الذي ينتج عنه إما الإحساس بالثقة والراحة النفسية لدى العاملين وبالتالي تحسين مستوى الأداء أو الإحساس بالخوف والإرتياب، وبالتالي عدم الرضا وتدني مستوى الأداء وسوء العلاقات بين الإدارة والعاملين (سلطان، 2006). والثقة على مستوى المنظمة تنطلق من إفتراض أن العاملين ينظرون إلى المنظمة على أنها كيان يرتبطون به بعلاقة تبادلية، وعمود العلاقة التبادلية مبني على تاريخ القرارات التنظيمية التي يكون بعضها قد تم إتخاذه من قبل الرئيس المباشر للعامل. وبعضها الآخر من قبل الرؤوساء السابقين المباشرين، أو من قبل رؤوساء أعلى غير مباشرين. ومثل هذا التاريخ يولد شعوراً لدى العاملين بالالتزام نحو المنظمة، حيث يصدر الموظفون تعميماتهم على المنظمة كلها بناء على القرارات وأنماط السلوك التي يتخذها ممثلو المنظمة في المستويات المختلفة، ويبادل العاملون مثل هذه القرارات وأنماط السلوك باتجاهات وسلوك تكون موجهة نحو المنظمة نفسها وليس نحو الأفراد الذين يمثلونها(Wayne et al., 1997).

إن مايندرج على المؤسسات بشكل عام يندرج على وزارة التربية والتعليم في الأردن، فللعدالة التنظيمية أهمية كبرى في تحفيز العاملين فيها على رفع مستوى أدائهم وتعزيز ثقتهم برؤسائهم ومديريهم. وقد لاحظ الباحثون أن هناك مستوى معيناً من التذمر والشكوى والإحباط لدى العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية مما ولد لديه شعوراً بمشكلة الدراسة الحالية، من خلال زمالته الوظيفية والدراسية لهم تولد شعور بمشكلة الدراسة الحالية. وخاصة انه من خلال اطلاعه على الأدب السابق، والدراسات التي أجريت في العالم العربي بشكل عام، والأردن بشكل خاص، لم يعثر الباحثون على دراسات أجريت حول العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وثقة العاملين بقادتهم. لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف الى درجة ممارسة القاده الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم.

**مشكلة الدراسة**

تتحدد مشكلة الدراسة في تعرّف درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم .

**هدف الدراسة وأسئلتها**

هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة القادة الادارين في وزارة التربية والتعليم الاردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم وذلك من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية الأردنية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين معهم؟

ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مع القادة الإداريين من وجهة نظر قادتهم؟

ما درجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين معهم؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.05$) لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم؟

**أهمية الدراسة**

تكمن أهمية الدراسة في أنها تستهدف استطلاع أراء فئة مهمة في المؤسسات التربوية لمفهوم العدالة التنظيمية وأهميتها في منظمات العمل. إذ تتوقف كفاءة العنصر الإنساني وفاعليته على مقدار ما يتوافر له من بيئة تنظيمية صحية تراعي إعتباراته ومشاعره واحتياجاته، فتوافر مناخ تنظيمي سليم يساعد على تطور المنظمة الإدارية وزيادة فاعليتها وتحسين مستوى أداء أفرادها، وتقليل تكاليف تشغيلها. ويؤمل من نتائج هذه الدراسة أن تفيد القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من خلال تعرفهم درجة ممارستهم للعدالة التنظيمية. كما يؤمل أن تضيف هذه الدراسة إضافة معرفية للمكتبة العربية، وتكون نقطة انطلاق للباحثين والمهتمين في متغيرات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المختلفة لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال.

**تعريف المصطلحات**

فيما يأتي تعريف مصطلحات الدراسة :

- **القادة الإداريون:** عرفهم القريوتي (2000) بأنهم الأفراد الذين يؤثرون على مجموعة من الأفراد أو جماعة ويكسبون تعاونهم طواعية وتحت قيادتهم ويحققون التجانس بينهم وإقناعهم في تحقيق أهدافهم. ويعرف القادة الإداريون إجرائياً بأنهم: مجموعة من الإداريين الذين يملكون قدرة التوجية والإرشاد وإثارة الدافعية والحفز والإلهام في العاملين معهم، ويقصد بهم في هذه الدراسة: المديرون ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية الذين يمارسون وظائف إدارية .
- **العدالة التنظيمية:** عرفها بايرزو رو (Byars and Rue, 1997) بأنها محصلة الاتفاق بين الجهود المبذولة والعوائد المتحققة منها، بشكل يسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة. وتعرّف العدالة التنظيمية إجرائياً: بأنها درجة الإدراك لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، لمدى الإنصاف والمساواة وعدم التمييز في المعاملة التي يتلقونها من قبل قادتهم الإداريين.
- **الأداء الوظيفي:** عرفه سيزلاقي، والاس (1991) بأنه مجموعة من السلوك المعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة، والإبداع، والإلتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية. ويعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: مجموع النشاطات والمسؤوليات والمهام التي يقوم بها العاملون في وزارة التربية والتعليم الاردنية ، والمخطط لها وتنفيذها كما هي محددة بالوصف الوظيفي، و تقاس بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة .
- **الثقـــه:** عرفها الغامدي (1999). بانها توقعات الأفراد وائتمانهم بأن سلوك القائد سيكون سلوكا منسجما ومؤيدا للمصالح المشتركة للطرفين، أي الاعتقاد بأن القائد يتصرف وفقا للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق. وعرف الباحثون الثقه إجرائياً ولغاية هذه الدراسة بانها: علاقة إيجابية وانسجام بين القول والعمل تزيد من شعور الألفه والمحبة والاطمئنان والاحترام المتبادل بين العاملين والقادة.
- **العاملـون:** عرفهم عصفور (1993) بأنهم مجموعة أو جماعات الأفراد المرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد مباشرة، وهم الذين يملكون المهارات والمعلومات التي تساعد المنظمة في الوصول الى أهدافها وخططها المرسومة. ويعرف العاملون اجرائياً ولغاية هذه الدراسة بأنهم: الأفراد العاملون بالأقسام الإدارية والخاضعين لقيادة رؤوسائهم مباشرة في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

**حدود الدراسة**

- اقتصرت هذه الدراسة على القادة التربويين والعاملين معهم في وزارة التربية والتعليم الأردنية (المركز) خلال العام الدراسي (2007- 2008) .

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأدوات المستخدمة وثباتها. وصدق استجابات أفراد العينة لها.

**الطريقـة والإجـراءات**

يتضمن هذا البحث عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينتها، وكيفية اختيارها، والأداة المستخدمة لجمع البيانات في هذه الدراسة، وكيفية إعدادها وتطويرها، وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها. ووصفاً مفصلاً لإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها.

**منـهج الدراسـة**

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والارتباطي في هذه الدراسة.

**مجتمع الدراسة**

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات والمديرين المختصين ورؤساء الأقسام والموظفين في تلك الأقسام، في وزارة التربية والتعليم الأردنية، والبالغ عددهم (1548) فرداً منهم (18) مدير إدارة و(52) مديراً مختصاً و(196) رئيس قسم و(1282) موظفاً وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2008). والجدول (1) يبين توزع أفراد مجتمع الدراسة.

**الجدول (1). مجتمع الدراسة (عدد العاملين في الإدارات العامة لدى وزارة التربية والتعليم)**

| الرقم | الإدارة | مدير إدارة | مدير مختص | رئيس قسم | موظف |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | إدارة الموارد البشرية | 1 | 3 | 14 | 111 |
| 2 | إدارة اللوازم والتزويد | 1 | 3 | 19 | 146 |
| 3 | إدارة التخطيط التربوي | 1 | 3 | 7 | 42 |
| 4 | إدارة الشؤون المالية | 1 | 4 | 11 | 33 |
| 5 | إدارة الشؤون القانونية | 1 | 2 | 4 | 10 |
| 6 | إدارة الأبنية والمشاريع الدولية | 1 | 4 | 12 | 108 |
| 7 | إدارة العلاقات الثقافية والدولية | 1 | 2 | 4 | 26 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 14 | 3 | 1 | إدارة النشاطات التربوية | 8 |
| 38 | 12 | 2 | 1 | إدارة التعليم العام وشؤون الطلبة | 9 |
| 66 | 13 | 3 | 1 | إدارة التعليم المهني والإنتاج | 10 |
| 44 | 7 | 2 | 1 | إدارة البحث والتطوير التربوي | 11 |
| 157 | 18 | 3 | 1 | إدارة المناهج والكتب المدرسية | 12 |
| 43 | 9 | 3 | 1 | إدارة تكنولوجيا المعلومات | 13 |
| 41 | 8 | 3 | 1 | مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم | 14 |
| 86 | 11 | 3 | 1 | إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي | 15 |
| 128 | 12 | 2 | 1 | إدارة الامتحانات والاختبارات | 16 |
| 29 | 8 | 2 | 1 | إدارة الرقابة والتفتيش | 17 |
| 13 | 5 | 1 | 1 | إدارة سر اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم | 18 |
| 11 | 2 | 1 | لا يوجد | إدارة الإعلام والعلاقات العامة | 19 |
| 106 | 5 | 1 | لا يوجد | الديوان العام | 20 |
| 11 | 1 | 2 | لا يوجد | مكتب الوزير | 21 |
| 1282 | 196 | 52 | 18 | (21 ) إدارة | المجموع |

**عينة الدراسة**

تكونت عينة الدراسة من (486) فرداً على النحو الاتي: (18) مدير ادارة، و (52) مديرمختص، و(104) رؤساء أقسام بواقع رئيسى قسم من كل مديرية، و(312) موظفاً بواقع ثلاثه موظفين من كل قسم، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

**الجدول (2). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

| موظف | رئيس قسم | مدير مختص | مدير إدارة | الإدارة | الرقم |
|---|---|---|---|---|---|
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة الموارد البشرية | 1 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة اللوازم والتزويد | 2 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة التخطيط التربوي | 3 |
| 24 | 8 | 4 | 1 | إدارة الشؤون المالية | 4 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة الشؤون القانونية | 5 |
| 24 | 8 | 4 | 1 | إدارة الأبنية والمشاريع الدولية | 6 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة العلاقات الثقافية والدولية | 7 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة النشاطات التربوية | 8 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة التعليم العام وشؤون الطلبة | 9 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة التعليم المهني والإنتاج | 10 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة البحث والتطوير التربوي | 11 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة المناهج والكتب المدرسية | 12 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة تكنولوجيا المعلومات | 13 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | مركز الملكة رانيا لتكنولوجيا التعليم | 14 |
| 18 | 6 | 3 | 1 | إدارة التدريب والتأهيل والإشراف التربوي | 15 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة الامتحانات والاختبارات | 16 |
| 12 | 4 | 2 | 1 | إدارة الرقابة والتفتيش | 17 |
| 6 | 2 | 1 | 1 | إدارة سر اللجنة الوطنية للتربية والثقافة والعلوم | 18 |
| 6 | 2 | 1 | لا يوجد | إدارة الإعلام والعلاقات العامة | 19 |
| 6 | 2 | 1 | لا يوجد | الديوان العام | 20 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | مكتب الوزير | لا يوجد | 2 | 2 | 6 |
| | (21 ) إدارة | 18 | 52 | 104 | 312 |

**أدوات الدراسة**

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في الكشف عن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم. ولغايات جمع البيانات، فقد استخدم الباحثون ثلاث أدوات لقياس العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي والثقة. وفيمايلي وصف لكل منها:

**القسم الأول: استبانة العدالة التنظيمية.**

اشتمل هذا القسم على استبانة لمعرفة درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية، وتضم (37) فقرة، تتوزع على(4) مجالات هي (العدالة التوزيعية، والعدالة التقويمية، والعدالة التفاعلية، والعدالة الإجرائية).

**القسم الثاني: استبانة الأداء الوظيفي.**

اشتمل هذا القسم على استبانة لقياس مستوى الأداء الوظيفي للمرؤوسين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين لتلك الوحدات. وتكونت الاستبانة من (18) فقرة.

**القسم الثالث: استبانة الثقة.**

اشتمل هذا القسم على استبانة لقياس ثقة المرؤوسين بقادتهم في وزارة التربية والتعليم الأردنية وذلك من وجهة نظر المرؤوسين في الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية ، وتكونت الإستبانة من (24) فقرة.

**أولاً: أداة قياس العدالـة التنظيميـة**

قام الباحثون بإعداد أداة قياس العدالة التنظيمية بعد استعراض الأدب النظري المتعلق بالموضوع، بعد الاطلاع على دراسات كل من الحوامده (2002)، والمعايطة (2005)، وسلطان (2006).

وتكونت أداة قياس العدالة التنظيمية بصورتها الأوليه من (37) فقرة، موزعة على الأبعاد الأربعة كالآتي:

العدالة التوزيعية: اشتملت على (9) فقرات وهي:1، 2، 9، 10، 17، 18، 25، 26، 33،

العدالة التقويمية: اشتملت على (10) فقرات وهي: 3، 4، 11، 12 ، 19، 20، 27، 28، 35، 34

العدالة التفاعلية: اشتملت على (9) فقرات وهي: 5، 6، 13، 14، 21، 22، 29، 30، 36

العدالة الإجرائية: اشتملت على (9) فقرات وهي: 7، 8، 15، 16، 23، 24، 31، 32، 37

واستخدم الباحثون مقياس ليكرت الخماسي لكل فقرة على النحو الاتي: (بدرجة عالية جداً (5)، بدرجة عالية (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة جداً (1)). وصنف مستويات المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات على أساس بعدها أو قربها من متوسط مقياس ليكرت بـ 1/2 إنحراف معياري وعليه يكون المستوى.

منخفض إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (1- 2.33).

متوسط إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (2.34-3.66).

مرتفع إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (3.67 - 5).

**صدق أداة قياس العدالة التنظيمية**

للتأكد من دقة الترجمة والسلامة اللغوية لفقرات استبانة العدالة التنظيمية، فقد تم عرضها على عدد من المتخصصين. كما تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity). إذ تم عرض الاستبانة على (20) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس التربوي، والإحصاء والتقويم في مختلف الجامعات الأردنية، اذ تم التأكيد على المحكمين لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم عن درجة صحة الفقرات، ومناسبتها لقياس درجة العدالة التنظيمة ، ودرجة مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، وحذف أي فقرة يرونها غير مناسبة. ثم تم تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (16) محكماً كحد أدنى أي بنسبة (80%) فأعلى. وفي ضوء ذلك قام الباحثون باخذ ملاحظات المحكمين، والتي كان من أهمها تجنب العبارات السلبية، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات لتجنب الغموض والإبهام. وأصبحت الأداة بصورتها النهائية تتكون من (37) فقرة موزعة على المجالات الأربعة الأساسية، بحيث بقيت المجالات الأربعة على حالها (37) فقرة.

**ثبات أداة قياس العدالة التنظيمية**

للتأكد من ثبات أداة قياس العدالة التنظيمية، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test)، إذ تم توزيع استبانة العدالة التنظيمية على عينة أولية مكونة من (30) فرداً، وإعطاء رقم سري لكل فرد لضمان إجابته في المرة الثانية على الأداة. وقد تم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين. وتم استخراج معامل الثبات لكل نوع من أنواع العدالة التنظيمية، وللمقياس ككل باستخدام معامل ارتباط بيرسون. ولمعرفة الإتساق الداخلي

للفقرات تم استخدام كرومباخ ألفا. والجدول (3) يبين ثبات أداة العدالة التنظيمية بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار وكرومباخ ألفا.

**الجدول (3). معامل ارتباط بيرسون وكرونباخ ألفا لمجالات أداة قياس العدالة التنظيمية والمقياس ككل**

| الأداة | المجال | معامل ارتباط بيرسون | كرونباخ ألفا |
|---|---|---|---|
| العدالة التنظيمية | العدالة التوزيعية | 0.86 | 0.89 |
| | العدالة التقويمية | 0.92 | 0.93 |
| | العدالة التفاعلية | 0.80 | 0.93 |
| | العدالة الإجرائية | 0.90 | 0.93 |
| | الكلي للأداة | 0.95 | 0.97 |

**ثانياً: أداة قياس الأداء الوظيفي**

تم بناء أداة قياس الأداء الوظيفي بعد استعراض الأدب النظري المتعلق بالأداء الوظيفي، والإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الوظيفي وما استخدمت من مقاييس، والاستعانة بتلك المقاييس مثل دراسة الجرادين (2004)، ودراسة زايد (1995)، ودراسة العمري (1998) ودراسة الطويسي (2004)، ودراسة الصرايره (2005)، إذ تم تعديل الفقرات وتطويرها لتلائم أغراض هذه الدراسة، وخصائص الفئة المبحوثة، وتكونت أداة قياس الأداء الوظيفي بصورتها الأوليه من(17) فقرة. وتوزعت الإجابات على فقرات الأداة على مدرج مكون من خمسة مستويات، وفقا لمقياس ليكرت الخماسي بدرجات هي: (بدرجةعاليةجداً(5)، بدرجةعالية(4)، بدرجةمتوسطة(3)، بدرجةقليلة(2)، بدرجةقليلةجداً(1)) وصنف مستويات المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات على اساس بعدها او قربها من متوسط مقياس ليكرت بـ 1/2 انحراف معياري وعليه يكون المستوى:

منخفض إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (1- 2.33).

متوسط إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (2.34-3.66).

مرتفع إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (3.67 - 5).

**صدق أداة قياس الأداء الوظيفي**

تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرض الاستبانة على (20) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس التربوي، والإحصاء والتقويم في مختلف الجامعات الأردنية. اذ طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة الفقرات، ومناسبتها لقياس الأداء، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، وحذف أي فقرة يرونها غير مناسبة، الا انه لم يتم حذف او إضافة أي فقرة جديدة ، وبقيت الاستبانة بعددها الحالي (37) فقرة. ثم تم تفريغ استبانة التحكيم، وتم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (16) محكماً كحد أدنى أي بنسبة (80%) فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات التي وردت من المحكمين، والتي تم من خلالها إضافة سؤال جديد بحيث أصبح عدد الفقرات (18) فقرة، وتمثلت بتجنب العبارات والأسئلة السلبية وتحويلها إلى عبارات وأسئلة إيجابية، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات؛ لتكون أكثر سلامة وأوضح معنى.

**ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي**

وللتأكد من ثبات أداة قياس الأداء الوظيفي، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test) إذ تم توزيع استبانة الأداء على عينة أولية مكونة من (30) فرداً، وإعطاء رقم سري لكل معلم لضمان إجابته في المرة الثانية على الأداة. وقد تم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين. ثم تم حساب معدل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، فبلغ(0.92).

**ثالثاً: أداة قياس الثقــة**

قام الباحثون بإعداد أداة قياس الثقة التنظيمية بعد استعراض الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية، إذ تم الاستعانة بالمقاييس التي استخدمت في تلك الدراسات (الغامدي، 1999)، (العمري، 1992)، وتكونت فقرات أداة قياس الثقة التنظيمية من (24 ) فقرة. وتوزعت الإجابات على فقرات الأداة بمدرج مكون من خمسة مستويات، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بدرجات هي: (بدرجةعاليةجداً(5)، بدرجةعالية(4)، بدرجةمتوسطة(3)، بدرجةقليلة(2)، بدرجةقليلةجداً(1)) . وصنف مستويات المتوسطات الحسابية للفقرات والمجالات على اساس بعدها او قربها من متوسط مقياس ليكرت بـ 1/2 انحراف معياري وعليه يكون المستوى:

منخفض إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (1- 2.33).

متوسط إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (2.34-3.66).

مرتفع إذا كان متوسط المجال/ الفقرة بين (3.67 - 5).

**صدق أداة قياس الثقـة**

للتأكد من دقة الترجمة والسلامة اللغوية لفقرات استبانة الثقة، فقد تم عرضها على عدد من المترجمين المتخصصين. كما تم التحقق من صدق الأداة بطريقة صدق المحتوى ( Content Validity)، إذ تم عرض الاستبانة على (20) محكماً من ذوي الاختصاص في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس التربوي، والإحصاء والتقويم في مختلف الجامعات الأردنية. وقد طلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى صحة الفقرات، ومناسبتها لقياس الثقة، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أي فقرة يرونها مناسبة، وحذف أي فقرة يرونها غير مناسبة . الا انه لم يتم حذف أو إضافة أي فقرة جديدة وبقيت الفقرات بعددها الحالي .

ثم تم تفريغ استبانة التحكيم، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على إجماع (16) محكماً كحد أدنى أي بنسبة (80%) فأعلى، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات اللغوية والملاحظات الإملائيه التي وردت من المحكمين ولم يكن هناك حذف او إضافة على الفقرات، وهي (24) فقرة.

**ثبات أداة قياس الثقـة**

وللتأكد من ثبات أداة قياس الثقة، فقد تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re test)، إذ تم توزيع استبانة الثقة على عينة أولية مكونة من (30) فرداً، وإعطاء رقم سري لكل معلم لضمان إجابته في المرة الثانية على الأداة. وقد تم تطبيق الاختبار مرة ثانية على العينة نفسها بعد مرور أسبوعين، ثم تم حساب معدل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغ معامل ثبات الأداة (0.98).

**إجراءات الدراسـة**

بعد أن تم إعداد أدوات الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، واعتماد الاستبانة بصورتها النهائية. حصل الباحثون على كتاب من الجامعة موجه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمته. إذ قام الباحثون بالاتصال المباشر مع المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبانات بنفسه على أفراد العينه على النحو التالي:

تم توزيع أداة الأداء الوظيفي على (174) فرداً، هم (18) مدير إدارة بواقع نسخه واحدة لتقييم كل مدير مختص ضمن إدارته، و(52) مدير مختص بواقع نسختين لتقييم رئيسي قسمين ضمن الأقسام التابعه لمديريته، و(104) رؤساء أقسام بواقع ثلاث نسخ لتقييم ثلاثة موظفين من قسمه وبذلك يكون عدد النسخ الموزعه لقياس الأداء الوظيفي (174) نسخة. ولتقييم العدالة والثقة فقد تم اخذ (312) موظفا، وهم الموظفون الذين تم تقييمهم من خلال استبانة الأداء الوظيفي السابقه، وذلك لتقييم العدالة والثقة لدى رؤساء أقسامهم والبالغ عددهم (104)، وتم توزيع استبانة العدالة والثقة على (104) رؤساء أقسام لتقييم العدالة والثقة لدى المدرين المختصين الذين أجابوا عن استبانة الأداء الوظيفي والبالغ عددهم (52) مديرا مختصا، ثم وزعت استبانة العدالة والثقة على (52) مديرا مختصا لقياس العدالة والثقة لدى (18) مدير إدارة وبذلك يكون مديرو الإدارة قد أجابوا عن استبانة الأداء الوظيفي لمرة واحدة، وكانت إجابة الموظفين لمرة واحدة على استبانة العدالة والثقة، وبذلك يكون عدد الذين أجابوا عن استبانة العدالة والثقة (468) فرداً. وقد استغرقت عملية توزيع الاستبانات وسحبها حوالي شهرين ونصف ليتمكن الباحثين من مقابلة أفراد العينة وشرح الهدف من الدراسة وطلب منهم تعبئة الاستبانات المطلوبة واستردادها كاملةً. وكانت نسبة الاسترداد (100%). وبعدها قام الباحثون بتفريغ الاستجابات وترجمتها الى أرقام ومستويات حسب المعيار السابق شرحه.

**متغيرات الدراسة**

تضمنت هذه الدراسة متغيراً مستقلاً واحداً هو العدالة التنظيمية للقادة الإداريين. كما تضمنت الدراسة متغيرين تابعين هما: الأداء الوظيفي للعاملين، وثقة العاملين بقادتهم.

**المعالجات الإحصائية**

قام الباحثون بعد جمع البيانات باستخدام الاستبانة ،وقام بترميزها وإدخالها إلى ذاكرة الحاسوب، ومن ثم استخدمت الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لإجراء التحليل الإحصائي للاجابة عن اسئلة الدراسة وهي :

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاجابة عن السؤال الأول والثاني والثالث.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس.

**نتائج الدراسـة**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين ثقة العاملين بقادتهم. ويتضمن هذا البحث عرضاً للنتائج التي توصلت اليها الدراسة وفقاً لأسئلتها وذلك على النحو الآتي:

**السؤال الأول : ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين معهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد وفقرات مقياس العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لها، كما حسبت الرتب وتم تحديد درجاتها حسب المعيار السابق، وترتيبها ترتيبا تنازلياً وفقا لأعلى

متوسط حسابي للفقرة. وقد تبين أن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية جاءت مرتفعة، والجدول (4) يبين النتائج لأبعاد العدالة التنظيمية الأربعة والكلي للمقياس.

**الجدول (4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم وفقا لأبعاد العدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازلياً**

| البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|
| العدالة التفاعلية | 3.92 | 0.82 | 1 | مرتفع |
| العدالة الاجرائية | 3.90 | 0.81 | 2 | مرتفع |
| العدالة التقويمية | 3.78 | 0.83 | 3 | مرتفع |
| العدالة التوزيعية | 3.73 | 0.77 | 4 | مرتفع |
| العدالة التنظيمية (الكلي) | 3.83 | 0.77 | | مرتفع |

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين معهم قد بلغ (3.83) درجة من (5) درجات، وانحراف معياري (0.77) وهي درجة تعتبر مرتفعة. ويبين الجدول (5) أن بعد العدالة التفاعلية قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) درجة وانحراف معياري (0.82)، ويلية بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.90) درجة وانحراف معياري (0.81). ثم بعد العدالة التقويمية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.78) درجة وانحراف معياري (0.83). وقد احتل المرتبة الرابعة والأخيرة بعد العدالة التوزيعية بمتوسط حسابي (3.73) درجة وانحراف معياري (0.77). ويتبين من ذلك أن درجات ممارسة العدالة التنظيمية بأبعادها الأربعة قد جاءت بدرجات مرتفعة.

ولمزيد من التوضيح حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية على حدة، وفيما يلي عرض للنتائج.

**أولاً: بُعد العدالة التفاعلية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد العدالة التفاعلية وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى متوسط حسابي والجدول(5) يبين ذلك.

**الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لفقرات بعد العدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات بعد العدالة التفاعلية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 29 | يتبنى المدير علاقات طيبة مع الجميع. | 4.09 | 0.96 | 1 | مرتفع |
| 21 | يشجع المدير على العمل بروح الفريق بين العاملين. | 4.07 | 1.00 | 2 | مرتفع |
| 22 | يسعى المدير لحل النزاعات والخلافات بين العاملين بعدالة واضحة. | 3.98 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 30 | يقدم المدير تبريراً مقنعاً للقرارات التي اتخذت بشأني. | 3.90 | 0.98 | 4 | مرتفع |
| 13 | يناقش المدير النتائج المترتبة على القرارات المتعلقة بعملي. | 3.87 | 1.03 | 5 | مرتفع |
| 36 | يشرح المدير بوضوح أية قرارات تتخذ بشأن عملي. | 3.86 | 1.01 | 6 | مرتفع |
| 6 | يشركني المدير في القرارات المتعلقة بعملي بشفافية ووضوح. | 3.86 | 1.03 | 6 | مرتفع |
| 5 | يراعي المدير ظروفي وحاجاتي الخاصة عند اتخاذ قرارات متعلقة بعملي. | 3.85 | 1.07 | 8 | مرتفع |
| 14 | يراعي المدير حقوقي وواجباتي الوظيفية عند اتخاذ القرارات الخاصة بعملي. | 3.83 | 1.07 | 9 | مرتفع |
| | العدالة التفاعلية ( الكلي) | 3.92 | 0.82 | – | مرتفع |

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القادة الإداريين لبعد العدالة التفاعلية من وجهة نظر العاملين معهم قد بلغ (3.92) درجة من (5) درجات، وانحراف معياري (0.82) وهي درجة مرتفعة، وقد بينت المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن درجات ممارسة القادة الإداريين للعدالة التفاعلية على جميع الفقرات كانت مرتفعة. وقد تراوحت درجات ممارسة القادة الإداريين لفقرات العدالة التفاعلية بين(3.83) للفقرة (14) " يراعي المدير حقوقي وواجباتي الوظيفية عند اتخاذ القرارات الخاصة بعملي"، وبين (4.09) للفقرة (29) " يتبنى المدير علاقات طيبة مع الجميع" وهي ذات درجة مرتفعة.

**ثانياً: بُعد العدالة الإجرائية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد العدالة الإجرائية وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى متوسط حسابي والجدول (6) يبين ذلك.

**الجدول (6). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لفقرات بعد العدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات بعد العدالة الاجرائية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 37 | يوضح المدير للعاملين انطباعاته عن سير العمل. | 4.04 | 0.98 | 1 | مرتفع |
| 23 | يوضح المدير القرارات ويزود العاملين بمعلومات عنها عند الطلب. | 4.00 | 0.93 | 2 | مرتفع |
| 8 | يوضح المدير لجميع العاملين حقوقهم وواجباتهم. | 3.94 | 1.04 | 3 | مرتفع |
| 32 | يحاسب المدير العاملين على مخالفة التعليمات بعدالة. | 3.93 | 0.95 | 4 | مرتفع |
| 24 | يطبق المدير جميع قرارات العمل بشكل متسق على جميع العاملين المتأثرين بها. | 3.89 | 0.98 | 5 | مرتفع |
| 7 | يتخذ المدير قرارات العمل بدون تحيز. | 3.88 | 1.07 | 6 | مرتفع |
| 16 | يجمع المدير معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل. | 3.88 | 1.04 | 6 | مرتفع |
| 31 | يسمح المدير للعاملين استئناف قرارات العمل التي يتخذها | 3.82 | 1.00 | 8 | مرتفع |
| 15 | يحرص المدير على سماع اهتمامات العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. | 3.79 | 1.09 | 9 | مرتفع |
| | العدالة الاجرائية ( الكلي) | 3.90 | 0.81 | – | مرتفع |

بلغت المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة الإجرائية من وجهة نظر العاملين معهم (3.90) وانحراف معياري (0.81) وهي درجة تعتبر مرتفعة، وقد تراوحت درجات ممارسة القادة الإداريين لفقرات العدالة الإجرائية بين (3.79) للفقرة (15) " يحرص المدير على سماع اهتمامات العاملين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل " وهي درجة تعتبر مرتفعة، وبين (4.04) للفقرة (37) " يوضح المدير للعاملين انطباعاته عن سير العمل " وهي ذات درجة مرتفعة. وقد بينت المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن درجات ممارسة القادة الإداريين للعدالة الإجرائية في جميع جوانبها (الفقرات) قد كانت مرتفعة.

**ثالثاً: بُعد العدالة التقويمية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد العدالة التقويمية وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى متوسط حسابي والجدول (7) يبين ذلك.

**الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لفقرات بعد العدالة التقويميه من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات بعد العدالة التقويمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 27 | يهدف المدير من تقييم الأداء رفع إنتاجية | 4.04 | 1.03 | 1 | مرتفع |

**الجدول (7). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لفقرات بعد العدالة التقويميه من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات بعد العدالة التقويمية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| | وتطوير العمل. | | | | |
| 34 | يشجعني المدير على التقييم الذاتي لأدائي. | 3.91 | 0.99 | 2 | مرتفع |
| 28 | يساعدني تقييم المدير على معرفة أوجه الضعف والقوة في أدائي. | 3.91 | 1.01 | 2 | مرتفع |
| 35 | يستخدم المدير معايير واضحة ومعروفة مسبقاً لتقييم العاملين. | 3.84 | 1.00 | 4 | مرتفع |
| 19 | لا تتأثر عملية تقييم الأداء بالعلاقات الشخصية مع المدير. | 3.83 | 1.06 | 5 | مرتفع |
| 11 | يقوم المدير بإطلاع العاملين على معايير التقييم مسبقاً. | 3.75 | 1.03 | 6 | مرتفع |
| 4 | يطبق المدير معايير تقييم الأداء بدرجة عالية من العدالة. | 3.75 | 1.06 | 6 | مرتفع |
| 12 | يعطي المدير فرصة للعاملين للتظلم بشأن نتائج التقييم غير العادل. | 3.67 | 1.05 | 8 | مرتفع |
| 20 | تُعد البرامج التدريبية بناءً على تقييم أداء العاملين من قبل المدير. | 3.65 | 1.03 | 9 | متوسط |
| 3 | يقوم المدير بمكافأة العاملين وفقاً لأدائهم. | 3.53 | 1.14 | 10 | متوسط |
| | العدالة التقويمية ( الكلي) | 3.78 | 0.83 | – | مرتفع |

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القادة الإداريين لبعد العدالة التقويمية من وجهة نظر العاملين معهم قد بلغ (3.78) درجة من (5) درجات، وانحراف معياري (0.83) وهي درجة مرتفعة، وقد بينت المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن معظم درجات ممارسة القادة الإداريين للعدالة التقويمية قد تراوحت بين (3.67- 4.04) وهي ذات درجة مرتفعة. باستثناء الفقرة (3) " يقوم المدير بمكافأة العاملين وفقاً لأدائهم، والفقرة (20) " . تُعد البرامج التدريبية بناءً على تقييم أداء العاملين من قبل المدير.إذ كانت ذات درجات متوسطة، ويلاحظ أن تلك الفقرتين مرتبطتان بشكل مباشر أو غير مباشر بالحوافز المادية، والدورات التدريبية التي غالباً ما يخضع تقديمها لأسس وقوانين معمول بها، وفي الغالب لا يستطيع المدير تحديدها.

**رابعاً: بٌعد العدالة التوزيعية.**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات بعد العدالة التوزيعية وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لأعلى متوسط حسابي والجدول (8) يبين ذلك.

**الجدول (8). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم وفقاً لفقرات بعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين معهم مرتبة تنازليا**

| الرقم | فقرات بعد العدالة التوزيعية | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | يسعى المدير باستمرار لتحقيق درجة عالية من العدالة. | 3.97 | 1.00 | 1 | مرتفع |
| 17 | أعتقد أن الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إلي عادلة. | 3.91 | 0.94 | 2 | مرتفع |
| 25 | أعتقد أن جدول عملي يتناسب مع وقتي. | 3.89 | 0.94 | 3 | مرتفع |
| 26 | يوزِع المدير العمل بين العاملين توزيعاً عادلاً. | 3.89 | 1.01 | 3 | مرتفع |
| 9 | يوزع المدير العمل الإضافي بعدالة. | 3.81 | 1.14 | 5 | مرتفع |
| 2 | يفوض المدير بعض صلاحياته للعاملين. | 3.80 | 1.00 | 6 | مرتفع |
| 10 | أعتقد أن عبء العمل الذي أقوم به مناسب تماماً. | 3.75 | 1.04 | 7 | مرتفع |
| 18 | أشعر أن المكافآت التي احصل عليها عادلة. | 3.40 | 1.15 | 8 | متوسط |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أعتقد أن مستوى الأجر الذي أحصل عليه عادلاً. | 3.23 | 1.29 | 9 | متوسط |
| | العدالة التوزيعية (الكلي) | 3.73 | 0.77 | – | مرتفع |

يبين الجدول(8) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة القادة الإداريين لبعد العدالة التوزيعية من وجهة نظر العاملين معهم قد بلغ(3.73) درجة من (5) درجات، وانحراف معياري (0.77) وهي درجة مرتفعة، وقد تراوحت درجات ممارسة القادة الإداريين لفقرات العدالة التوزيعية بين (3.23) للفقرة (1) " اعتقد أن مستوى الأجر الذي أحصل عليه عادلا" وهي درجة متوسطة، وبين (3.97) للفقرة (33) " يسعى المدير باستمرار لتحقيق درجة عالية من العدالة بشكل عام " وهي ذات درجة مرتفعة. وقد بينت المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن درجات ممارسة القادة الإداريين للعدالة التوزيعية في معظم جوانبها (الفقرات) قد كانت مرتفعة باستثناء الفقرات (1، 18) حيث كانت ذات درجات متوسطة، ويلاحظ أن تلك الفقرات متعلقة بشكل مباشر أو غير مباشر بالحوافز المادية التي غالبا ما يخضع تقديمها لأسس وقوانين معمول بها، وفي الغالب لا يستطيع المدير تحديدها.

**السؤال الثاني : ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر قادتهم؟**

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الأداء الوظيفي للعاملين والدرجة الكلية لها. كما حسبت الرتب للفقرات وتم تحديد درجاتها حسب المعيار السابق. وقد تبين أن مستوى أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفق تصورات قادتهم جاء مرتفعاً. والجدول (9) يبين النتائج.

**الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر قادتهم مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الاداء |
|---|---|---|---|---|---|
| 2 | يحافظ على أسرار العمل ولا يستغل وظيفته لمكاسب شخصية. | 4.33 | 0.91 | 1 | مرتفع |
| 1 | يستجيب لتعليمات وتوجيهات رؤسائه في العمل. | 4.32 | 0.85 | 2 | مرتفع |
| 5 | يلتزم بالأنظمة والتعليمات المتعلقة بعمله. | 4.27 | 0.89 | 3 | مرتفع |
| 9 | يحرص على إقامة علاقات جيدة مع رؤسائه في العمل. | 4.26 | 0.88 | 4 | مرتفع |
| 6 | لدية درجة عالية من المسؤولية والإخلاص في العمل. | 4.24 | 0.84 | 5 | مرتفع |
| 7 | يحرص على إقامة علاقات جيده مع زملائه في العمل. | 4.23 | 0.80 | 6 | مرتفع |
| 3 | لديه مهارات عالية في طرق الاتصال مع زملائه في العمل. | 4.21 | 0.83 | 7 | مرتفع |
| 10 | يمتلك القدرة والكفاءة على تحمل المسؤولية. | 4.21 | 0.90 | 7 | مرتفع |
| 18 | لديه الاستعداد للتعاون مع زملائه والعمل بروح الفريق. | 4.21 | 0.92 | 7 | مرتفع |
| 11 | لدية درجة عالية من الالتزام والمواظبة بمواعيد العمل ودقته. | 4.20 | 0.88 | 10 | مرتفع |
| 16 | ينجز العمل المطلوب منه بمهنيه عالية تضمن جودة ودقة العمل. | 4.19 | 0.87 | 11 | مرتفع |
| 14 | ينظم وقته ويستخدمه في إنجاز العمل. | 4.17 | 0.86 | 12 | مرتفع |
| 13 | لديه القدرة والقابلية للتطور والنمو في عمله. | 4.16 | 0.94 | 13 | مرتفع |
| 17 | يبذل كافة الجهود الممكنة لرفع مستوى إنتاجية عمله. | 4.14 | 0.93 | 14 | مرتفع |
| 15 | يشارك ويبادر لحل ما يواجهه من مشاكل أثناء العمل. | 4.11 | 0.91 | 15 | مرتفع |
| 12 | يتمتع بدرجة عالية من المرونة فيما يطرح عليه من أفكار تخص العمل. | 4.09 | 0.93 | 16 | مرتفع |

**الجدول (9). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر قادتهم مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | مستوى الاداء |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | يمتلك المهارات المطلوبة في استخدام الحاسوب والاتصال الالكتروني. | 4.07 | 0.98 | 17 | مرتفع |
| 8 | يقوم بوضع خطة عمل للوحدة التي يعمل بها ويتابع تنفيذها. | 3.98 | 1.02 | 18 | مرتفع |
| | مستوى أداء العاملين (الكلي) | 4.19 | 0.74 | – | مرتفع |

بلغ مستوى اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية بشكل عام (4.19) وانحراف معياري(0.74) وهو مستوى يعتبر مرتفعاً كما يقدره قادتهم. ويلاحظ من المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن مستويات الأداء الوظيفي للعاملين في جميع الجوانب قد كانت مرتفعه. إذ تراوح مستوى أداء العاملين من خلال فقرات المقياس بين(3.98) للفقرة (8) " يقوم بوضع خطة عمل للوحدة التي يعمل بها ويتابع تنفيذه" وهي درجة تعتبر مرتفعة، وبين 4.33 للفقرة (2) "يحافظ على اسرار العمل ولا يستغل وظيفته لمكاسب شخصية". كما حسبت التكرارات والنسب المئوية للتقدير العام لأداء العاملين وفق تصور القادة. وجاءت معظم التكرارات لإجابات القادة في المستويين الممتاز والجيد جدا، ونسبة قليلة منها جاءت متوزعة بين مستوى الجيد والمقبول والضعيف، والجدول (10) يوضح ذلك.

**الجدول (10). التكرارات والنسب المئوية للتقدير العام لأداء العاملين**

| التقدير | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| ضعيف | 5 | 1.2 |
| متوسط | 15 | 3.9 |
| جيد | 28 | 7.6 |
| جيد جدا | 148 | 39.5 |
| ممتاز | 178 | 47.7 |
| المجموع | 374 | 100.0 |
| لا يوجد اجابة | 60 | 13.8 |
| المجموع الكلي | 434 | **100.0** |

كما أظهرت نتائج تقييم المديرين العام لأداء العاملين أن أكثر من (47.7%) من العاملين لديهم مستوى أداء عام ممتاز، و(39.5%) من العاملين لديهم مستوى أداء جيد جدا ، وفقط (1.2%) من العاملين لديهم مستوى أداء ضعيف كما يراها مديروهم .

**السؤال الثالث : ما درجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مقياس الثقة بالقادة الإداريين من قبل العاملين معهم والدرجة الكلية للمقياس، كما حسبت الرتب للفقرات وتم تحديد درجاتها حسب المعيار السابق، والجدول (11) يبين النتائج:

**الجدول (11). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم والعاملين معهم من وجهة نظر العاملين مرتبة تنازلياً**

| الرقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | المستوى |
|---|---|---|---|---|---|
| 24 | يناقش المدير العاملين عند شعوره بتقصيرهم في العمل. | 4.12 | 0.95 | 1 | مرتفع |
| 3 | يعتبر المدير قدوة حسنة للعاملين في تصرفاته. | 4.07 | 1.05 | 2 | مرتفع |
| 5 | يشجع المدير العاملين على القيام بالعمل. | 4.06 | 1.03 | 3 | مرتفع |
| 14 | يثق المدير بأداء العاملين في العمل. | 4.05 | 0.98 | 4 | مرتفع |
| 18 | يعمل المدير على التوفيق بين حاجات العاملين وحاجات الوزارة. | 4.04 | 0.97 | 5 | مرتفع |
| 13 | يوفر المدير المعلومات الصادقة اللازمة لأداء المهام الإدارية. | 4.03 | 0.95 | 6 | مرتفع |
| 12 | يمتلك المدير رؤيا وإستراتيجية واضحة لتحقيق الأهداف المرسومة. | 4.02 | 0.97 | 7 | مرتفع |
| 1 | يحرص المدير على تحقيق درجة عالية من رضا العامين. | 4.02 | 0.98 | 7 | مرتفع |
| 17 | للمدير ثقة عالية بنفسه تنعكس على عملي ايجابياً. | 4.02 | 1.06 | 7 | مرتفع |
| 21 | يمتلك المدير رؤية مستقبلية واضحة للعمل. | 3.99 | 1.02 | 10 | مرتفع |
| 4 | يتعامل المدير بعدالة مع العاملين. | 3.94 | 1.04 | 11 | مرتفع |
| 22 | يتفهم المدير بعقلانية ظروف العاملين. | 3.94 | 1.05 | 11 | مرتفع |
| 19 | يتعاون المدير مع العاملين في حل مشاكلهم. | 3.94 | 1.00 | 11 | مرتفع |
| 2 | يشجع المدير العاملين على المشاركة في صياغة الأهداف. | 3.92 | 0.98 | 14 | مرتفع |
| 16 | يشجع المدير العاملين على الابتكار والإبداع. | 3.91 | 1.07 | 15 | مرتفع |
| 11 | يطبق المدير الأنظمة والتعليمات في جميع المواقف. | 3.91 | 0.99 | 15 | مرتفع |
| 7 | يتوفر لدى المدير سياسات واضحة في إدارته. | 3.91 | 1.04 | 15 | مرتفع |
| 15 | يفوض المدير السلطات للعاملين. | 3.90 | 1.03 | 18 | مرتفع |
| 23 | يدرس المدير أثار القرارات على العاملين بموضوعية. | 3.88 | 1.01 | 19 | مرتفع |
| 8 | يشارك المدير العاملين في صناعة القرارات. | 3.86 | 1.03 | 20 | مرتفع |
| 6 | يتخذ المدير قراراته بدرجة عالية من الموضوعية. | 3.86 | 1.00 | 20 | مرتفع |
| 9 | يحاول المدير توفير الفرص التدريبية للعاملين. | 3.83 | 0.97 | 22 | مرتفع |
| 20 | يتقبل المدير النقد البناء من العاملين. | 3.82 | 1.04 | 23 | مرتفع |
| 10 | لا يستمع المدير إلى من يوشي بزميله. | 3.82 | 1.17 | 23 | مرتفع |
| | الدرجة الكلية | 3.95 | 0.84 | – | مرتفع |

بلغت درجة ثقة العاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية بمديريهم بشكل عام 3.95 وانحراف معياري (0.84) وهي درجة تعتبر مرتفعة. ويلاحظ من المتوسطات الحسابية في الجدول السابق أن درجات الثقة بين العاملين وبين

مديريهم قد كانت جميعها ذات درجات مرتفعة، حيث تراوحت درجات الثقة بين العاملين والمديرين من وجهة نظر العاملين بين(3.82) للفقرة (10) "لا يستمع المدير إلى من يوشي بزميلة " وهي درجة تعتبر مرتفعة، وبين 4.12 للفقرة (24) "يناقش المدير العاملين عند شعوره بتقصيرهم في العمل".

**السؤال الرابع: هل توجد علاقة بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين معهم؟**

للإجابة عن هذا السؤال فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية ودرجات المجالات المختلفة لدى القادة الإداريين كما يراها العاملون معهم. وبين درجات تقدير المديرين لمستوى أداء العاملين معهم، والجدول (12) يبين ذلك.

**الجدول (12). معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية ومستوى أداء العاملين معهم**

| أبعاد العدالة | اداء العاملين |
|---|---|
| العدالة التوزيعية | *0.55 |
| العدالة التقويمية | *0.63 |
| العدالة التفاعلية | *0.56 |
| العدالة الاجرائية | *0.68 |
| العدالة التنظيمية ككل | *0.71 |

* دال احصائيا عند مستوى اقل من 0.01

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية لدى القادة الإداريين كما يراها العاملون معهم، وبين درجات تقدير المديرين لمستوى أداء العاملين معهم (0.71) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتشير إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى القادة الإداريين وبين أداء العاملين معهم، كما بينت معاملات الارتباط أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.01) بين درجات مجالات العدالة التنظيمية وبين أداء العاملين. وقد تبين أن أعلى معامل ارتباط كان بين أداء العاملين والعدالة الإجرائية، حيث بلغ (0.68). ثم مجال العدالة التقويمية حيث بلغت معامل الارتباط (0.63)، ثم مجالي العدالة التفاعلية والتوزيعية بمعامل ارتباط (0.56) و(0.55) على الترتيب.

**السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم؟**

للاجابة عن هذا السؤال فقد استخدم معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية ودرجات المجالات المختلفة لدى القادة الإداريين وثقة العاملين بهم كما يراها العاملون معهم، والجدول (13) يبين ذلك.

**الجدول (13). معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم**

| أبعاد العدالة التنظيمية | ثقة العاملين بقادتهم |
|---|---|
| العدالة التوزيعية | *0.77 |
| العدالة التقويمية | *0.83 |
| العدالة التفاعلية | *0.87 |
| العدالة الاجرائية | *0.87 |
| العدالة التنظيمية الكلية | *0.87 |

* دال احصائيا عند مستوى اقل من 0.01

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للعدالة التنظيمية لدى القادة الإداريين وثقة العاملين بهم كما يراها العاملون معهم ، 0.87 وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.01)، وتشير إلى وجود علاقة ايجابية وقوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى القادة الإداريين وبين ثقة العاملين بهم من وجهة نظر العاملين. وكذلك كانت جميع معاملات الارتباط إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى (α=0.01). على جميع مجالات العدالة التنظيمية وعلاقتها مع ثقة العاملين برؤسائهم.

**مناقشة النتائج والتوصيات**

يتناول هذا البحث مناقشة نتائج الدراسة التي سعت الى تعرف درجة ممارسة القادة الاداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين وثقتهم بقادتهم .كما يتضمن عرضاً للتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة على النحو التالي:

**أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول**

**ما درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين معهم؟**

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي (3.83) درجة من (5) درجات. ويرى الباحثون أن السبب في الوصول إلى هذا المستوى المرتفع من درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية قد يكون عائداً إلى الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم في إعداد القادة الإداريين وفق مبادئ القيادة الإدارية وإدارتها واتجاهاتها، وإحداث نقله نوعية في الأساليب الإدارية فكراً وسلوكاً وممارسة. بما يحقق أهداف العملية التربوية والذي كان من أهداف مؤتمرات التطوير التربوي المنعقدة في السنوات الماضية. وجاء بعد العدالة التفاعلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.92) وهي درجة مرتفعة، ويليه بعد العدالة الإجرائية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90)، وهي درجة مرتفعة، ثم بعد العدالة التقويمية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.78) وهي درجة مرتفعه، وأخيراً بعد العدالة التوزيعية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.73) وهي درجة مرتفعة أيضاً. وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية يتعاملون مع رؤساء الأقسام والعاملين معهم على أساس العدل والمساواة والموضوعية في توزيع المهام، وتقويم الأداء، والاتصال والتواصل، والتفاعل بينهم بما يحقق سبل العدالة التنظيمية وبدون تحيز، وفق أنظمة وقوانين واضحة ومعروفة للجميع. وهذه النتيجة متفقة مع ما ورد في الأدب النظري لموضوع العدالة التنظيمية إذ أشارت المبسلط (1999) بأن عنصر العدالة من العناصر المهمة في المؤسسات الحكومية، إذ إن تحقيق العدالة يعد جزءاً من أخلاقيات المهنة، ويحول دون إساءة استعمال السلطة، والإجراءات التعسفية بحق الأفراد العاملين، مما يزيد من ثقة العاملين برؤسائهم ومؤسساتهم التي يعملون بها وهذا ينعكس بدوره على أدائهم لوظائفهم، ومستوى إنتاجيتهم، وانتمائهم ورغبتهم في العمل في المؤسسات التي تطبق فيها العدالة التنظيمية، كما أن القادة الإداريين هم مديرو مديريات مختصون وعلى مستوى عال من الدراية والمعرفة في كيفية تطبيق الأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل في مديرياتهم دون المساس بحقوق الأفراد العاملين، وهذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة كل من (الحوامده،2002 )، المعايطة (2005)، سلطان (2006) إذ جاءت نتائج دراساتهم أن درجة ممارسة العدالة التنظيمية كانت مرتفعة، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة محارمه (2000) والتي أشارت نتائجها إلى تدني إحساس موظفي الحكومة بالعدالة وكذلك اختلفت نتائجها مع نتائج دراسة القطاونه (2003) والتي أظهرت نتائجها أن الأهمية النسبية للعدالة التنظيمية جاءت متوسطة. وفيما يتعلق بالترتيب التنازلي لدرجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية فإنه يدل على أن القادة الإداريين يمارسون ويطبقون بعد العدالة التفاعلية مع رؤساء الأقسام والعاملين معهم بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (3.92)، وقد جاءت ممارسة هذا البعد في المرتبة الأولى .

**بُعد العدالة التفاعلية**

حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، إذا بلغ المتوسط الحسابي له (3.92) درجة، وهذا يدل على أن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية يتفاعلون مع رؤساء الأقسام والعاملين معهم ويعملون معاً بروح الفريق، مع مراعاة الظروف الخاصة والحاجات، والحقوق والواجبات المتعلقة بالعمل اليومي لجميع العاملين وبناء العلاقات الطيبة والاحترام والتعاون فيما بينهم. كما يدل على أن النمط القيادي السائد لدى هؤلاء القادة هو النمط الديمقراطي المبني على أساس الثقة والاحترام المتبادل والتعاون في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني. وقد يكون السبب في ذلك هو النضج الوظيفي والمعرفي للقادة الإداريين، والخبرة الأولية في مجال العمل الإداري، والبرامج التدريبية والمؤتمرات التي تزيد من المهارات الإنسانية، والمؤهلات العلمية والشخصية التي تمكنهم من الاتصال والتواصل والتفاعل مع العاملين معهم وتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم وإشباع حاجات الأفراد، مع تطبيق الأنظمة والقوانين التي تحكم سير العمل دون التعسف أو التحيز، وهذه النتيجة متفقة مع ما أشار إليه الأدب النظري بأن تحقيق قيم العدالة التنظيمية يتوقف على العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والعاملين معه. وتتفق بذلك مع نتيجة دراسة المعايطة (2005)، سلطان (2006) بأن درجة ممارسة بعد العدالة التفاعلية كان مرتفعاً.

**بُعد العدالة الإجرائية**

حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.90) درجة وفيما يتعلق بفقراته فقد أظهرت النتائج أن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية يحرصون على تطبيق مبدأ الشفافية في العمل مع مرؤوسيهم والعاملين معهم وذلك ما أشارت إليه جميع الفقرات إذ كانت الإجابة عنها بدرجة مرتفعة، وهي جميعها داله على مستوى الوعي والادراك لمتطلبات المهنة والقرارات الإدارية ومتطلبات تطبيقها وتوضيح ذلك بشكل متسق لجميع العاملين المتأثرين بها ليعرف الجميع ماله وماعليه. وقد يكون السبب في ذلك هو تطبيق مبدأ الديمقراطية في العمل والحرص على إقامة العلاقات الودية والاحترام لجميع العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وإيضاح ومناقشة جميع الأمور المتعلقة بسير العمل معهم، حرصاً على تحقيق الأهداف الموسومة لمديريات وزارة التربية بأنواعها.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الحوامده (2002) والمعايطة (2005)، وسلطان (2006) بأن درجة ممارسة بعد العدالة الإجرائية كان مرتفعاً.

**بُعد العدالة التقويمية**

حصل هذا البعد على درجة ممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي له (3.78) درجة وفيما يتعلق بفقراته فقد أظهرت النتائج أنها جاءت مرتفعة باستثناء الفقرتين (3، 20) واللتين جاءتا بدرجة ممارسة متوسطة والفقرة (3) تتعلق بتقديم المكافآت للعاملين، والفقرة (20) تتعلق بالدورات التدريبية للعاملين، وهذا يدل على أنه لا يوجد نظام تقوم على أساسه مكافأة العامل المتميز، وليس لدى القائد الإداري الصلاحيات في تقديم المكافآت والحوافز، لأنها تتعلق بالميزانية وتحتاج إلى تفعيل من قبل القادة على رأس الهرم الإداري، كما قد يكون هناك نظام لتوزيع الدورات على العاملين يقوم على الأولوية والأقدمية في الخدمة أو الحاجة إلى الترقية والترفيع، وليست من صلاحيات القادة الإداريين في المديريات. أما بقية الفقرات فإنها تدل على أن القادة الإداريين لديهم المهارة والقدرة على تقييم العاملين معهم على أساس العدل ولا تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية، وهناك معايير واضحة ومعروفه مسبقاً لتقييم العاملين الهدف منها رفع إنتاجيتهم وتطوير أدائهم للعمل، وهم على اطلاع على هذه المعايير والأسس مسبقاً. ويرى الباحثون أن القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية على مستوى عال من المهارة والكفاية الشخصية والعملية، وعلى خلق رفيع وأمانه في تطبيق قيم العمل وأخلاقياته. وقد يعود ذلك إلى الخبرة الطويلة في العمل الإداري وسعة الإطلاع على نظام تقييم العاملين بعدالة، ولهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سلطان (2006) والتي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة بعد العدالة التقييمية مرتفعة.

**بُعد العدالة التوزيعية**

جاء هذا البعد بدرجة ممارسة مرتفعة أيضاً، وبمتوسط حسابي (3.73) درجة، وبالنظر إلى فقرات هذا البعد جدول (8) نجد أن جميع الفقرات جاءت بدرجة مرتفعه ما عدا الفقرتين (1, 18) إذ جاءت درجة الممارسة لها متوسطة وهي كذلك تتعلق بالأجر والمكافآت التي يحصل عليها العاملون والتي ليس للقادة الإداريين صلاحيات في توزيعها، إذ تخضع إلى نظام ومعايير وأسس ترسمها السياسات التربوية وصانعو القرارات في قمة الهرم الإداري. وتعتمد على الدرجات والترقيات والترفيعات والمؤهلات العلمية والكفايات التي يتمتع بها العاملون مع هؤلاء القادة. أما بالنسبة لبقية الفقرات فإنها تدل على أن النظام الديمقراطي والعدل في توزيع العمل، والعمل الإضافي، وتفويض الصلاحيات هي الطريقة التفاعلية القائمة بين القادة والإداريين والعاملين معهم. وهذا يعود كما ذكرنا سابقاً إلى القدرة والمهارة والكفاية التي يتمتع بها القادة الإداريون بالإضافة إلى الخبرة والتدريب، والمؤهل الأكاديمي والسمات الشخصية للقائد. وبذلك تكون اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة سلطان (2006) بأن درجة ممارسة العدالة التوزيعية مرتفعة، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة المعايطة (2005) إذ كشفت نتائج دراسته أن درجة ممارسة مديري المدارس للعدالة التوزيعية كانت متوسطة.

**ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني**

**ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية من وجهة نظر قادتهم؟**

بينت نتائج هذه الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية وفق تصور قادتهم كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي له (4.19) درجة وبانحراف معياري (0.74) وقد جاءت جميع فقراته بدرجة مرتفعة. وقد حسبت التكرارات لتقدير مستوى أداء العاملين فجاءت الغالبية العظمى لها في تقدير الممتاز (178) وتقدير الجيد جداً (148)، وتوزعت (48) شخصاً بين تقدير جيد ومقبول وضعيف. وهذا مؤشر إيجابي قوي دال على الكفاءة والفاعلية التي يتمتع بها العاملون في وزارة التربية والتعليم، إذ يقومون بتأدية الواجبات الموكلة إليهم بكل أمانة وإخلاص، ويبذلون قصارى جهدهم لتطوير مستوى إنتاجيتهم، ويستجيبون للتعليمات والتوجيهات، ويلتزمون بتطبيق الأنظمة والقوانين المتعلقة بالعمل الإداري الذي يمارسونه، ويعملون بروح الفريق، وبينهم علاقات قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون وتحمل المسؤولية، والمواظبة والدقة والمحافظة على مواعيد العمل، والقدرة والمهارة على تنظيم الوقت وإدارته، وإنجاز العمل بدقة وجودة، ولديهم القابلية للنمو والتطور، وبذل الجهد لرفع مستوى إنتاجية المديريات بشكل عام. وقد يكون السبب في الوصول إلى مثل هذه النتيجة التزام القادة الإداريين والعاملين معهم بسلوك المواطنة التنظيمية وتطبيقه، ووجود المناخ التنظيمي المناسب لأداء مهماتهم الموكلة إليهم في ظل نظام ديمقراطي يشجع العمل بحرية ومسؤولية.

كما قد يكون للتدريب والدورات التدريبية، وحصول الموظفين على الترقيات والترفيعات وزيادة دخولهم المادية الدور الهام في إحداث تغيرات سلوكية وفنية ومعلوماتية وذهنية لدى الأفراد العاملين في وزارة التربية مما أدى إلى زيادة معدلات الأداء الفردية والجماعية لديهم. وقد يكون ذلك عائداً إلى الهيكلية التنظيمية والإجرائية في مديريات التربية والتي تلائم حجم وخطوات العمل الذي يقومون بتأديته، والعوامل الفنية وإدخال الأجهزة الإلكترونية والمعدات الحديثة المتوافرة في المديريات والتي تسهل أداء المهام لدى العاملين وتسهل عملية الاتصال والتواصل وتمرير المعلومات. كما قد يعود السبب في ذلك إلى نظام التقييم المعتمد في تقويم العاملين في مديريات التربية والمبني على أسس علمية صحيحة وسليمة يراعى فيها مبادئ العدالة والمساواة، دون تحيز أو تعسف أو تدخل الأمور الشخصية أو التصيد للأخطاء والتركيز على نقاط الضعف من قبل القادة، أدى إلى تحسين مستوى أداء العاملين وتطويره. وبهذا تكون نتيجة

هذه الدراسة قد اتفقت مع نتيجة دراسة الصرايره (2005) بأن مستوى الأداء لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الحكومية جاء مرتفعاً. واختلفت مع دراسة الحكمي (2000) أن تقيم المديرين من قبل الموجهين كان متوسطاً، كما اختلفت مع دراسة القواسمه (2003) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء للمديرين دون المستوى المتوقع.

**ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث**

**ما درجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والعاملين معهم من وجهة نظر العاملين؟**

بينت نتائج هذه الدراسة أن درجة الثقة بين القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية والعاملين معهم وفق تصور العاملين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.95) درجة وبالنظر إلى جدول (13) يتبين أن جميع الفقرات كانت الإجابة عنها بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أن القادة الإداريين لديهم القدرة والمهارة على تطبيق مبادئ القيادة الإدارية بأدوارها وأهدافها واتجاهاتها على أكمل وجه. إذ استطاعوا بذلك تحسين بناء وتنامي العلاقات الشخصية الإيجابية في بيئة العمل مما انعكس على زيادة شعور العاملين معهم بالاطمئنان والرضى، وإحداث تغييرات سلوكية ومعلوماتية لدى العاملين بحيث انعكست ثقة القادة الإداريين بأنفسهم من خلال سلوكات العمل المستخدمة، على العاملين معهم وأدت إلى وجود ثقة متبادلة عالية بينهم على المستوى الشخصي والمهني والعاطفي والمعرفي. وقد تكون هذه الثقة مبنية على الصدق والصراحة والنزاهة والإحسان في القول والعمل والنوايا. وتطبيق استراتيجيات العمل وأنظمته وقوانينه، ومن خلال المشاركة الفعالة بين القادة والعاملين في مناقشة ظروف العمل واتخاذ القرارات. وقد يكون هذا عائداً إلى النمط القيادي الديمقراطي المتعامل به في مديريات التربية وتطبيق أنظمة التقويم بمعايير قانونية، والبعد عن تطبيق نظام العقوبات، وتفهم القادة لظروف العمل والعاملين، وتقبل النقد البناء ومناقشة النتائج المترتبة على الأداء، والتعاون في حل المشكلات. إذ جميعها أمور تسهم في زيادة مستوى الثقة التنظيمية في منظمات العمل المختلفة. وبذلك تكون نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسة الكساسبه (1996) ودراسة رشيد (2003)، بأن مستوى الثقة بين القادة والعاملين جاءت مرتفعة.

**رابعاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع**

**هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين؟**

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية للعدالة التنظيمية وبين درجة تقدير المديرين لمستوى أداء العاملين معهم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.709) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على أن الممارسات القيادية التي يسلكها القادة الإداريون في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمتعلقة بالعدالة التنظيمية تسهم بدرجة كبيرة في رفع مستوى أداء العاملين معهم. إذ تشير النتيجة على أنه كلما طبق القادة الإداريون أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة كلما كان مستوى أداء العاملين بارتفاع وتحسين وتطوير. وهذه النتيجة تتفق مع ما ورد في الأدب النظري المتعلق بالموضوع، إذ أشارت معظم النظريات والدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع العدالة التنظيمية أن تطبيق أسس العدالة التنظيمية بأبعادها في بيئة العمل يؤثر ايجابياً في تحقيق الرضى الوظيفي والالتزام والولاء والاستقرار والأمن الوظيفي، وتؤدي إلى حفز العاملين واستثارة الهمم للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية. (العجمي، 1998؛ الطحيح ومحمد، 2003؛ القطاونه ، 2003). وقد يعود السبب في ذلك إلى شعور العاملين بالراحة والطمأنينة في بيئة العمل نتيجة ممارسة القادة للعدالة بين العاملين في توزيع العمل والعمل الإضافي، واستخدام أسس التقويم العادلة، ومحاولة إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية من خلال الرواتب والدورات التدريبية، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المتعلقة بظروف العمل، وبناء العلاقات الطيبة القائمة على الاحترام المتبادل والنزاهة والشفافية والصدق في القول والعمل أدت جميعها إلى أن يكون تقدير أداء العاملين مرتفعاً. وبهذا فإن هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة كل من (القطاونه، 2003؛ الحوامده، 2002؛ المعايطة، 2005؛ سلطان، 2006). بأن هناك علاقة موجبه داله إحصائياً بين العدالة التنظيمية ومعطيات السلوك التنظيمي المؤثرة في الأداء مثل الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام.

**خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس**

**هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية وثقة العاملين بهم؟**

بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية وثقة العاملين بهم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.870) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يعني أن ممارسات القادة الإداريين والمرتبطة بالعدالة التنظيمية وأبعادها الأربعة تسهم بدرجة كبيرة في غرس الثقة وتناميها لدى العاملين معهم. وقد يعود السبب في ذلك إلى الارتياح النفسي الذي يشعر به العاملون نتيجة توافر المناخ التنظيمي الملائم الذي يسهم في غرس الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة والقادة، ونتيجة التفاعل والتواصل والاتصال القائم على الوضوح والشفافية والمناقشة وسماع الأفكار

والآراء الجديدة وتبنيها، والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات دون تدخل للأمور الشخصية والقضايا الأخرى بين القادة الإداريين والعاملين معهم بحيث ازدادت ثقة العاملين بهم، وأثرت في ارتفاع مستوى أدائهم، نتيجة وجود العدالة في تطبيق القوانين والإجراءات والأنظمة. وفيما يتعلق بأبعاد العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة فقد أظهرت النتائج أن جميع أبعاد العدالة التنظيمية ذات علاقة ارتباطيه إيجابية دالة مع الثقة التنظيمية، أي أن تطبيق أبعاد العدالة التنظيمية بدرجة مرتفعة يزيد من درجة الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين معهم. وهذا يؤدي إلى إعطاء صورة إيجابية عن المنظمة ويزيد من إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وبذل أقصى جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة، والرغبة في الاستمرار في العمل والاستقرار فيه وعدم تركه والذهاب إلى منظمة عمل أخرى. وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (القطاونه،2003، والحوامده 2002 وسلطان، 2006 ) ممارسة أبعاد العدالة التنظيمية في مؤسسات العمل المختلفة تؤثر ايجابياً على جميع متغيرات السلوك التنظيمي مثل الرضى الوظيفي والثقة، والأداء، والالتزام والانتماء.

**التوصيات**

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بالآتي:

إذ أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة ممارسة القادة الإداريين في وزارة التربية والتعليم الأردنية للعدالة التنظيمية جاءت مرتفعة، ومستوى أداء الموظفين كان مرتفعاً، ودرجة ثقة العاملين بقادتهم كانت مرتفعة، وهناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً على العلاقة بين درجة ممارسة القادة الإداريين للعدالة التنظيمية وكل من متغيري الأداء الوظيفي والثقة لدى العاملين، فإن الباحثين يوصون بالآتي:

إطلاع القادة الاداريين والعاملين في وزارة التربية والتعليم في المركز والميدان على نتائج الدراسة كتغذية راجعة عن مستوى العدالة التنظيمية والأداء والثقة العاليه مما يولد دافعية الإنجاز ويعزز الثقة بالثقافة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم الأردنية.

عمل ندوات لبيان أهمية العدالة التنظيمية وأثرها على مستوى الأداء وعلى المناخ التنظيمي بشكل عام.

أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تفعيل نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للعاملين فيها وربطها بالأداء والتميز والريادة بحيث تتناسب مع جهود العاملين المبذولة وإبداعاتهم وريادتهم، للحفاظ على مستوى الأداء المرتفع، وتعزيز مستوى الثقة المرتفعة بين القادة والعاملين.

إجراء دراسات مستقبلية على هذه المتغيرات في مديريات التربية والتعليم في الميدان وعلى متغيرات أخرى ذات علاقة بالسلوك التنظيمي مثل الدافعية والرضى الوظيفي والالتزام الوظيفي.

**المراجـــع**

**المراجـع العربيـة**

أحمد، خالد محي الدين مفلح، (2001)، ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة والخاصة ومدارس وكالة الغوث في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

الجرادين، نجاح خليل، (2004)، الاداء الوظيفي لمديريي المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتة بمستوى، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

الحكمي، خالد شرف ،(2000)، "تقويم أداء مديري مدارس التعليم الثانوي في مدينة تعز من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين والمديرين أنفسهم"،رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة عدن: اليمن.

حلواني، ابتسام عبد الرحمن ،(1990)،"التغيير ودوره في التطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، (عدد 67)، ص45-69 .

حموده، عبد الناصر محمد ،(1999)، "حساسية المدير للعدالة وعلاقتها بترتيب الأهمية النسبية للعوائد الوظيفية، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من المديرين الكويتيين "، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد6)، العدد(2)، 232-258 .

الحوامده، نضال ،(2002)، "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى الموظفين في الوزارات الخدمية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، (مجلد1)، (عدد6) ، ص61-89.

الذنيبات، حسام مبارك ،(2003)، العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء العاملين في المؤسسات المالية الحكومية المتخصصة بالإقراض في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

راويه، حسن محمد ،(2001)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"،القاهرة ،الدار الجامعية.

رشيد، مازن فارس ،(2003), الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار، معهد الإدارة العامة، (مجلد 43)، (عدد3)، ص82-112.

زايد، عادل محمد ،(1995)، "تحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، (مجلد2)، (عدد2)، ص269-298.

سلطان، سوزان أكرم ،(2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان ، الأردن.

سيزلاقي، أندرودي، والاس مارك جي ،(1991)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، (مجلد 8)، (عدد5)، ص227 .

الصرايره، خالد أحمد سلامة ،(2005)، "التماثل التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الهاشمية، وعلاقته بشعورهم بالأمن وبأدائهم الوظيفي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

الطحيح، سالم مرزوق ومحمد، علي حسين، (2003)، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي ومدى الإدراك للعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري،( مجلد 32)، (عدد 25)، ص81-108 .

الطويسي، زياد، احمد، (2004)، بناء مقياس لتقييم اداء اعضاء هيئة تدريس جامعة مؤته، مؤته.

العجمي، راشد شبيب ،(1998)، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، مجلة الإداري، (مجلد20)،( العدد72) ، 71-91.

العساف، حسين موسى،(2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الإكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية،أطروحة دكتوراة غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.

عصفور، محمد ،(1993)، أصول التنظيم والأساليب، (ط6) ، الرياض، دار الشروق للتوزيع.

العمري، بسام ،(1998)، "إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية نحو أداء رؤوساء الأقسام الأكاديمية"، مجلة دراسات للعلوم التربوية، (مجلد 25)، (عدد2)، ص255-272

العمري، خالد ،(1992)، "السلوك القيادي لمدير المدرسة وعلاقته بثقة المعلم بالمدير وبفعالية المدير من وجهة نظر المعلمين"، مجلة أبحاث اليرموك، (مجلد 8)، (عدد3)، ص143 .

الغامدي، عبدالله، (1999)، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية "، المجلة العربية للإدارة، (مجلد 4)، (عدد3)، ص5-21 .

القريوتي، محمد قاسم ،(2000)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن ,دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطاونه، نشأت أحمد ،(2003)، تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة: الكرك.

القواسمه، أحمد، (2003)، "تقويم الأداء الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في مملكة البحرين "، دراسات العلوم التربوية، (مجلد 30)، (عدد1)، ص185-198 .

الكساسبه، محمد مفضي ،(1996)، العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان، الأردن.

المبسلط، شروق مفيد محمد ،(1999)، الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

محارمه، ثامر محمد، (2000)، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، (مجلد 40)، (عدد2)، ص319-340 .

المعايطة، علي أحمد جبرائيل، (2005)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن للعدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لمعلميهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية: عمان، الأردن.

- وزارة التربية والتعليم،(2008)، احصائيات التعليم العام للعام الدراسي 2007 – 2008، ادارة التخطيط التربوي، قسم الاحصاء.

**المراجع الإنجليزيـة**

**References**

Abualoush, S., Masa’deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13*, 279-309.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. *Electronic Journal of e-Government, 15*(2), 84-102.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6*(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service institutions in Jordan. Mu'tah: *Humanities and Social Sciences Series, 18*(4), 151-185.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. *4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1),* Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5*(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimeh, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5*(3), 309-339.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5*(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al- Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), 4*(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. *Jordan Journal of Business Administration, 11*(1), 23-57.

Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies, 9*(2), 113-133.

Arnold, E., & Pulich, M. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization. *Health Care Manager, 22*(1), 56-62.

Ball, G.A., Trevino, L.K., & Sims, H.P. (1994). Justice and Justice Punishment: Influence on Subordinate Performance and Citizenship. *Academy of Management Journal, 37*(2), 209-222.

Byars, L., & Rue, L. (1997). *Human Resource Management*, 5th Edition, New York, Irwin MCGRAW Hill, Companies, Inc.

Caudron, S. (2004). *Pebuilding Employee Trust*, *Workforce, Management*, Vendor Directory.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5*(1), 56-79.

Duffy, B. (2003). *Who do We Trust, MORL, Research Methods Unit,* 7th Edition, New York: John Wiley sons, USA.

Fimian, E. (1994). *Managing Performance*, California: Basic Books.

Gibson, T.A. (1994). *Organization Behavior Structure and Processes*, Boston, Mass Irwin, 173.

Gillies, D.A. (1994). *Nursing Management: A System Approach,* Philadelphia: Sanders Company.

Greenberg, D. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management, 16*, 606-613.

Greenberg, J., & Cropanzano, R. (2001). *Advances in Organizational Justice*, Stand ford University Press in California.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6*(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. *Asian Social Science, 13*(3), 156-169.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. *Modern Applied Science, 12*(7), 1-26.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 4*(2), 848-866.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. *Jordan Journal of Business Administration, 13*(1), 95-127.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Intellectual Capital on Innovation via the Mediating Role of Knowledge Management: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Knowledge Management Studies, 8*(3/4), 273-298.

Ogilvy, J. (1995). The Economics of Trust. *Harvard Business Review*, 46-47.

Shannak, R., & Obeidat, B. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic Decisions in Jordan. *Journal of Management Research, 4*(4), 257-281.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. *Journal of Internet Banking and Commerce, 20*(3), 1-8.

Wayne. S., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader - Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal, 40*(1).

Whitener, E. (1997). The Impact of Humman Resource Activities on Employee Trust. *Human Resource Management Review, 7*(4), 389-404.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. *Journal of Management Research, 9*(3), 49-71.